Федеральное агентство по образованию

Псковский Государственный Педагогический Университет

им. С.М.Кирова

РЕФЕРАТ

на тему:

«Необходимость и преимущество стратегического подхода к антикризисному управлению»

Работу выполнил:

Студент ВБШ 3 курса группы 31

Лебедев Д.А.

Проверил:

Псков 2010

**Содержание**

**Введение**………………………………………………………………..4

**1**. Понятие«антикризисное управление». Его применение на практике……..5

**2.** Постоянное ожидание сигналов о надвигающемся кризисе - важнейший прин­цип стратегического антикризисного управления………………………..6

**3.**Факторы внутренней среды, определяющие условия функционирования фир­мы………………………………………………………………………………...10

**Заключение**……………………………………………………..........13

**Список использованной литературы**…………………………….14

**Введение.**

В еще недавнем прошлом, в условиях советской экономики, проблемы антикризисного управления не только не были акту­альными, но даже не упоминались. В стране господствовала офи­циальная установка относительно пропорционального и плано­мерного, соответственно и бескризисного развития экономики, отсюда не было и нужды в антикризисном управлении. Правда, часть предприятий и в советский период была убыточной, в про­мышленности примерно 20%, в сельском хозяйстве около 30%. Но только наличие убыточных предприятий объяснялось тем, что государство сознательно устанавливает более низкие це­ны на продукцию части предприятий, в связи с чем возникает та­кой феномен в экономике, как планово-убыточные предприятия.

В условиях проведения радикальных рыночных реформ в Рос­сии проблемы антикризисного управления приоб­рели особую актуальность.

Во-первых, в условиях рыночно капита­листического хозяйства антикризисное управление играет особо важную роль в оздоровлении экономики. Во-вторых, по мере про­движения по пути "реформ" в России с катастрофической скоростью нарастало число убыточных предприятий. Начиная с 1995 г., удель­ный вес убыточных предприятий в нашей стране превысил 50% и продолжает расти. Удельный вес неплатежеспособных пред­приятий (банкротов по существу) значительно больше, так как мно­гие прибыльные предприятия имеют недостаточно доходов для по крытая своих денежных обязательств.

Успех стратегии антикризисного управления в первую очередь зависит от того, как сможет менеджмент фирмы своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию фирмы.

**1. Понятие «антикризисное управление». Его применение на практике.**

Антикризисное управление — что это такое, каково его применение на практи­ке? В последнее время, многие пытаются ответить на эти вопросы. Большинство дает такое определение: предотвращение банкротства — систе­ма мер, именуемая антикризисным управлением. Наиболее полное определение может выглядеть так: управление в условиях риска (в нашей стране можно гово­рить о любом предприятии, так как внешняя нестабильная обстановка в стране уже сама по себе является фактором риска). Поэтому антикризисное управле­ние применимо и его необходимо применять на любом предприятии, даже финансово стабильном.

Таким образом, антикризисное управление — это:

• анализ состояния макро-микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы;

• познание экономического механизма возникновения кризисной ситуации и создание системы сканирования внешней и внутренней сред фирмы с це­лью раннего обнаружения сигналов об угрозе приближения кризиса;

• стратегический контроллинг фирмы и выработка стратегии предотвраще­ния ее несостоятельности;

• оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства) — оператив­ный контроллинг;

• разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступивше­го кризиса и вывода из него фирмы;

• постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Совершенно ясно, что действие механизма возникновения кризисного состоя­ния производственной системы вообще и фирмы в частности протекает во времени.

Успех стратегии антикризисного управления во многом зависит от или, уда­лось ли руководству фирмы своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию фирмы. Раннее обнаружение таких событий возможно лишь в том случае, если аналитические службы фирмы ведут постоянное слежение за множеством сигна­лов, поступающих из внешней среды, а также сигналов о состоянии процессов, протекающих в самой фирме. Назовем их внешними и внутренними сигналами о возможных изменениях состояния фирмы.

**2. Постоянное ожидание сигналов о надвигающемся кризисе - важнейший прин­цип стратегического антикризисного управления**

Поскольку и внешняя, и внутренняя среды фирмы динамичны, указанные ис­ходные события могут проявляться в любой момент. Поэтому важнейшим прин­ципом стратегического антикризисного управления является состояние постоян­ного ожидания сигналов о надвигающемся кризисе и немедленная реакция на эти сигналы.

Наиболее существенные источники и характер подобных сигналов могут быть определены по своему влиянию. На основе методики А. П. Градова можно свести все данные о внешних событиях и сигналах в одну таблицу (см. табл. ).

Наиболее сложным в процессе антикризисного управления является выявление цепочек экономических явлений, возникающих после обнаружения того или иного сигнала, и выработка соответствующих решений, направленных либо на усиление положительных последствий, либо на ослабление угроз, обусловленных этими це­почками.

Важно увязать антикризисное управление с этапами жизненного цикла кон­курентного преимущества фирмы. При этом следует иметь в виду, что жизненный цикл конкурентного преимущества и жизненный цикл фирмы — понятия разные.

# Таблица: Внешние сигналы о возможных изменениях состояния фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды,  определяющие условия  функционирования фирмы | | | Сигналы о возникновении исходных экономических  явлений, запускающих механизм изменения состояния  фирмы |
| Агрегиро-  ­ванные  1. | | Детализирова-  нные  2. | сигналы о нарастании угроз выполнению миссии фирмы  3. |
| Параметры  спроса | | Величина спроса | Падение величины спроса на товары фирмы; рост  величины спроса на аналогичные товары конкурентов  Усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи  товаров фирмы  Усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи  товаров фирмы. |
|  | | Стабильность  спроса |
|  | | Требования  покупате­лей к  качеству товаров фирмы | Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты  качества |
|  | | Эластичность  спроса | Усиление эластичности спроса на товары фирмы |
|  | | Разнообразие  (сегмен­тация)  потребителей  товаров фирмы | Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается  интерес к товарам фирмы |
|  | | Экономический  Потенциал  покупателей | Снижение покупательной способности  населения |
| 2..Параметры  факторов | | Конъюнктура  рынков  сырьевых и  материаль­ных  ресурсов | Сокращение предложения сырьевых и материальных  ресурсов; рост цен на сырье и материалы |
|  | | Конъюнктура  Рынков  Трудовых  ресурсов | Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов;  рост уровня оплаты труда в связи с инфля­цией |
|  | | Конъюнктура  Рынков  Финансовых  ресурсов | Повышение процентных ставок по кредитам коммерческих  банков; падение курса собственных акций фирмы;  прекращение субсидий из фондов благотворительных  организации |
|  | | Развитие  инновацион­ной деятельности | Рост стоимости лицензий на использование изобретений и  открытий; ужесточение условий получения грантов и  государственных заказов на НИОКР |
|  | | Конъюнктура  рынков средств производства | Сокращение предложения средств производ­ства; рост цен  на средства производства |
| 3. Параметры  родственных и  поддерживаю-  ­щих отраслей | | Изменение  Потенциала  Родственных  отраслей | Свертывание производства родственных отраслей;  переориентация родственных отраслей на новую  технологию |
|  | | Производственная инфраструктура  товаров фирмы | Стагнация научно-технического экономи­ческого  потенциала отраслей; внешней инфраструктуры |
|  | | Социальная  инфра­структура | Рост цен на услуги отраслей инфраструктуры |
|  | | Использование  дости­жений,  полученных в  родственных  отраслях | Неприемлемость достижений родственных отраслей для  целей фирмы; недоступность достижений ввиду высокой  стоимости |
| 4. Параметры конкурентной  среды | | Соперничество  между  существующими конкурирующими  системами | Конкурентный статус фирмы конкурента существенно  повысился; число конкурирующих фирм существенно  возросло; ценовая война началась |
|  |  | Конкурентные  силы, возника-  ющие вследствие  угрозы со  стороны товаров-заменителей | «Потолок цен» создаваемый товаром-заменителем, суще-  ственно снижает потен­циальную прибыль; покупатели  охотно «переключаются» на товар-заменитель ввиду его  дешевизны |
|  |  | Конкурентные  силы,  возникающие  вслед­ствие  угрозы  появления новых  конкурентов | Барьер для входа на рынок практически отсутствует;  фирмы, функционирующие на рынке, проявляют  лояльность к новым конкурен­там |
|  |  | Конкурентные  силы, возника-  ющие вслед­ствие экономических возмож-  ностей и  торговых  способно­стей  поставщиков | Экономический потенциал поставщиков высок ввиду  существенной доли затрат на их продукцию в издержках  покупателя; поставщики — субъекты рынка совершенной конкуренции: основная масса покупателей; субъекты монополии |
| 5.  Деятель­ность  государ­ственных властных  структур | Налоговая  политика | Повышение налоговых ставок; снятие налоговых льгот с  товаров фирмы; введение новых налогов; введение  налоговых льгот на субституты |
|  | Кредитно-  денежная  политика | Повышение учетной ставки Центрального  банка; неблагоприятное изменение валютного курса рубля;  жесткая политика финансовой стабилизации |
|  | Таможенная  политика | Неблагоприятное изменение экспортных и импортных  таможенных пошлин |
|  | Правовая среда | Изменчивое гражданское и коммерческое  законодательство; введение разрешительного порядка |
|  | Политика цен и  доходов | Введен контроль за ценами; введено налогообложение,  стимулирующее снижение доходов в зависимости от  динамики цен |
| 6. Случайные  явления | Форс-мажорные обстоятельства | Стихийные бедствия и т. п. |
|  | Внешняя  Политика  Иностранных  государств —  партнеров по  бизнесу | Случайна и нестабильна; надежность инвестиций не  гарантируется |
|  | Научно-  технические | Новые изобретения и т. п. |

Своевременное зарождение очередного цикла конкурентного преимущества по­зволяет поддерживать живучесть фирмы. Это происходит в случае своевременного обнаружения сигналов утраты конкурентного преимущества фирмы и принятия адекватных мер противостояния этой угрозе.

**3. Факторы внутренней среды, определяющие условия функционирования фир­мы**

Факторами внутренней среды, определяющей условия функционирования фир­мы, являются:

1. Параметры технических ресурсов фирмы:

• средства технического оснащения;

• сырье, материалы, полуфабрикаты;

• энергия.

2. Параметры технологических ресурсов:

• НИОКР;

• технология изготовления товаров фирмы.

3. Параметры кадровых ресурсов:

• работники, определяющие цели фирмы;

• работники, разрабатывающие средства достижения целей фирмы;

• работники, организующие процесс создания средств достижения целей фирмы;

• работники, непосредственно создающие средства достижения целей фир­мы;

• работники, обслуживающие процесс создания средств достижения це­лей фирмы.

4. Параметры пространственных ресурсов:

• территория площадки фирмы;

• производственные здания;

• непроизводственные здания;

• сооружения и инженерные коммуникации.

5. Параметры ресурсов организационной структуры фирмы:

• степень адекватности и время прохождения управленческих воздействий по уровням иерархии;

• степень автономии, лиц принимающих решения (ЛПР),на каждом уров­не иерархии управления фирмой;

• степень гибкости организационной структуры системы управления фир­мой.

6. Параметры организационных ресурсов:

• информационное обеспечение производства;

• информационное обеспечение НИОКР;

• информационное обеспечение управления фирмой;

• научно-информационное обслуживание.

7. Параметры финансовых ресурсов:

• степень зависимости от привлекаемых источников финансирования. 8. Параметры стратегического потенциала фирмы:

• соответствие стратегического потенциала фирмы (СПФ) ее целям фор­мирования конкурентного преимущества (КПФ).

В качестве просматривающей внешнюю и внутреннюю среды фирмы, должна выступать группа экспертов — специалистов в области маркетинга, стратегиче­ского контроллинга и внутрифирменного экономического анализа, а также служ­ба информационного обеспечения фирмы.

Сканирование осуществляется на основе предварительно разрабатываемых ме­тодических материалов, перечисленных ниже:

• перечень подвергаемых наблюдению общих и специфических для каждой фирмы параметров внешней и внутренней среды;

• принципы количественной и качественной оценки внешних сигналов о со­стоянии и динамике экономической конъюнктуры;

• принципы количественной и качественной оценки внутренних сигналов о состоянии и динамике стратегического потенциала и конкурентного стату­са фирмы;

• периодичность наблюдения установленных параметров состояния внутрен­ней и внешней сред фирмы;

• методы анализа возможных последствий, выявленных в процессе наблюде­ния исходных экономических явлений, которые могут вызвать кризисное состояние фирмы;

• методы определения «контрольных точек» в цепочках» экономических яв­лений;

• методы внутрифирменного экономического анализа, обобщающего резуль­таты наблюдения динамики значений параметров внешней и внутренней среды фирмы и оценка результатов анализа;

• принципы выработки антикризисных управленческих решений на основе использования результатов наблюдений и внутрифирменного экономиче­ского анализа.

Заключение.

В заключении можно сказать. Чтопри подробном анализе перечисленных выше внутренних и внешних факто­ров представляется возможным заранее и определенно судить о возникновении в фирме кризисной ситуации.

Интенсивность противостояния утрате конкурентного преимущества, т. е. сте­пень агрессивности маркетинговой стратегии, предопределяет продолжительность жизненного цикла существования фирмы с ее первоначальной миссией.

Кризисное состояние наступает только тогда, когда все возможности поддержа­ния конкурентного преимущества в рамках первоначальной миссии исчерпаны.

Истинным сигналом о начинающемся движении к потенциальному кризисно­му состоянию является начало роста величин отклонений тех или иных показате­лей, характеризующих состояние внешней и внутренней сред фирмы. Точнее го­воря, их выход за пределы долгосрочной тенденции изменения этих показателей. Следовательно, для раннего обнаружения подобных слабых сигналов необходи­мо постоянное наблюдение (сканирование) состояния внешней и внутренней среды фирмы.

Список используемой литературы.

1. Крутик А. Б., Муравьев А. И. Антикризисный менеджмент. – СПб., 2001.
2. Ларионов И. К. Антикризисное упраление. – М., 2001.
3. Россия, ресурсы устойчивого развития / Под ред. Ю. В. Пискулова. - М., 1996.
4. Справочник кризисного управляющего./Под ред. Э. А. Уткина. – М., 1999.
5. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М., 1996.